

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управления бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

И.о. заведующего кафедрой

_____ И.Р. Руйга

« ____ » _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 «Управление персоналом

Совершенствование работы кадровой службы
(на примере ГП КК «КрасАвиа»)

Руководитель _____ доцент. канд. философ. наук Н.П. Гуляева

Выпускник _____ Н.В. Гейман

Нормоконтролер _____ Л.В. Хисамутдинова

Красноярск 2017

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управления бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

И.о. заведующего кафедрой

_____ И.Р. Руйга

« ____ » _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Студенту Гейману Никите Валерьевичу

Группа УБ 13-13 **Направление** 38.03.03 «Управление персоналом»

Тема выпускной квалификационной работы: Совершенствование работы кадровой службы (на примере ГП КК «КрасАвиа»)

Утверждена приказом по университету № 999/с от 02.02.2017г

Руководитель ВКР Н.П.Гуляева, кандидат философских наук, доцент кафедры «Экономики и управления бизнес - процессами»

Исходные данные для ВКР: локальные нормативные акты и статистическая отчетность ГП КК «КрасАвиа», научная специализированная литература, публикации в электронных изданиях.

Перечень разделов ВКР:

- 1 Специфика работы кадровой работы транспортных предприятий
- 2 Анализ деятельности ГП КК «КрасАвиа»
- 3 Мероприятия по совершенствованию кадровой службы ГП КК «КрасАвиа»

Перечень иллюстрационного материала:

- Тема бакалаврской работы;
- Объект, предмет и цель бакалаврской работы;
- Организационная структура ГП КК «КрасАвиа»;
- Характеристика кадров ГП КК «КрасАвиа»
- Не закрытые вакансии ГП КК «КрасАвиа» в районах Крайнего Севера;
- Характеристика сотрудников ГП КК «КрасАвиа» по возрастному признаку;
- Гендерный анализ сотрудников ГП КК «КрасАвиа»;
- Распределение сотрудников ГП КК «КрасАвиа» по уровню образования;
- Характеристика сотрудников ГП КК «КрасАвиа» по стажу работы на предприятии;
- Основные направления кадровой политики ГП КК «КрасАвиа»;

- Проблемы кадровой политики ГП КК «КрасАвиа»;
- Мероприятие по повышению эффективности использования кадрового резерва;
- Программы по закрытию вакантных мест в ГП КК «КрасАвиа» в районах Крайнего Севера;
- Заключение.

Руководитель ВКР

Задание принял к исполнению

Н.П. Гуляева

Н.В. Гейман

« ____ » _____ 2017 г.

РЕФЕРАТ

Дипломный проект по теме «Совершенствование работы кадровой службы (на примере ГП КК «КрасАвиа»)» содержит 77 страниц текстового документа, 70 использованных источников, 10 иллюстраций, 15 таблиц и 1 приложение.

ПЕРСОНАЛ, КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА, КАДРОВАЯ СЛУЖБА.

Целью дипломного проекта является разработка мероприятий для совершенствования кадровой политики ГП КК «КрасАвиа».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы работы кадровой службы на современном предприятии;
- дать общую характеристику деятельности ГП КК «КрасАвиа»;
- проанализировать деятельность кадровой службы ГП КК «КрасАвиа»;
- выявить проблемы в кадровой политике ГП КК «КрасАвиа»;
- разработать мероприятия по совершенствованию кадровой политики в ГП КК «КрасАвиа».

В ходе выполнения дипломного проекта была собрана и обработана информация материалов федеральной службы статистиками, отчетностью ГП КК «КрасАвиа» за 2015-2016 годы, данными внутреннего учета и другими источниками, а также проведен анализ кадров ГП КК «КрасАвиа».

Итогом дипломного проекта стала разработка мероприятий, позволяющие усовершенствовать кадровую политику на ГП КК «КрасАвиа».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Специфика работы кадровой работы транспортных предприятий.....	6
1.1 Кадровая служба: задачи, особенности функционирования.....	6
1.2 Особенности кадровой службы на авиапредприятиях.....	18
2 Анализ деятельности ГП КК «КрасАвиа».....	26
2.1 Организационно – правовая форма и уставные документы	
Организационная структура.....	26
2.2 Характеристика кадров ГП КК «КрасАвиа».....	30
2.3 Анализ кадровой политики и выявление проблем управления	
персоналом ГП КК «КрасАвиа».....	38
3 Мероприятия по совершенствованию кадровой службы	
ГП КК «КрасАвиа».....	62
Заключение.....	68
Список использованных источников.....	70
Приложение А Устав ГП КК «КрасАвиа».....	76

ВВЕДЕНИЕ

Красноярский край – самый крупный субъект Федерации в составе Сибирского федерального округа, а Северный макрорайон Красноярского края - один из наиболее сложных и уникальных макрорайонов края, охватывающий территорию районов Крайнего Севера с очень сложными и суровыми природно–климатическими условиями.

За последние два десятилетия в рамках политики, направленной на сокращение экономически избыточного населения на севере, в том числе в результате планомерной реализации программ переселения, численность постоянного населения макрорайона сократилась на 34%, тогда как развитие добывающего сектора, осуществляемое преимущественно вахтовым методом, привело к росту численности временного населения.

Большое количество и уникальность месторождений минерально–сырьевых ресурсов (нефтяные: Ванкорское, Тагульское, Юрубчено-Тохомское и др., газовые: Пеляткинское, Дерябинское, Солененское, Мессояхское) обуславливают устойчивый экономический интерес к макрорайону со стороны как российских, так и иностранных инвесторов, и перспективы экономического развития макрорайона связаны с постепенным формированием нового нефтегазового комплекса.

Одним из существенных ограничений Северного макрорайона является недостаточное развитие инфраструктуры для снятия транспортных ограничений, сдерживающих экономическое развитие территорий и ограничивающий свободу перемещения населения. Эвенкия, Таймыр, Диксон и Хатанга – это территории, где воздушный транспорт зачастую является единственным круглогодичным средством доставки грузов и перевозки людей.

Объектом исследования является ГП КК «КрасАвиа».

Актуальность данной темы для предприятия определяется тем, что ключевой задачей является повышение эффективности работы кадровой службы.

Целью дипломного проекта является разработка мероприятий по совершенствованию кадровой службы ГП КК «КрасАвиа».

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы работы кадровой службы на современном предприятии;
- дать общую характеристику деятельности ГП КК «КрасАвиа»;
- проанализировать деятельность кадровой службы ГП КК «КрасАвиа»;
- выявить проблемы в кадровой политике ГП КК «КрасАвиа»;
- разработать мероприятия по совершенствованию кадровой службы в ГП КК «КрасАвиа».

Предметом исследования является кадровая служба ГП КК «КрасАвиа».

Методы исследования, которые были применимы в ходе написания дипломного проекта:

- сравнительный;
- графический;
- сбор и анализ информации из литературных источников;
- анкетирование;
- интервьюирование.

Информационная база исследования предоставлена материалами федеральной службы статистиками, отчетностью ГП КК «КрасАвиа» за 2015-2016 годы, данными внутреннего учета и другими источниками.

1.Специфика кадровой работы транспортных предприятий

1.1 Кадровая служба: задачи, особенности функционирования

Отдел кадров, как правило, представляет собой самостоятельное структурное подразделение предприятия, подчиненное либо руководителю предприятия, либо его заместителю по кадровой работе. В зависимости от вида и отраслевой принадлежности предприятия, количества и структуры кадрового потенциала поменялась структура и численный состав самой кадровой службы.

В условиях стремительного прогресса, рыночных отношений и конкурентной экономики актуальное и правильное решение стратегических и тактических задач определяет жизнеспособность предприятия.

Кадры – это совокупность работников различных профессионально-квалифицированных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав [3].

Ключевыми факторами производства на предприятии являются: средства труда, предметы труда и кадры. Важная роль принадлежит кадровому потенциалу на предприятии. Именно кадры играют главную роль в производственном процессе, именно от них зависит, насколько эффективно используются на предприятии средства производства и на сколько успешно работает предприятие в целом. Из всего комплекса ресурсов организации особое место занимают трудовые ресурсы. Преобразование материальных ресурсов совершается в результате взаимодействия средств производства и труда людей, выполняющих производственную деятельность. Однако трудовые ресурсы существенно отличаются от других видов ресурсов. Это отличие проявляется в следующем:

-человек вносит жизненный смысл в производственный процесс и не может быть только средством для достижения целей организации. У него есть своя цена и человек предъявляет собственные требования к своему окружению;

-человек лишь частично реализуется на производстве. Его жизнь не ограничивается производственной деятельностью, он находит самовыражение во множестве социальных контактов;

-человеку присущи способности, инициатива, воля, поэтому является не только пассивным объектом управления, но и проводником самостоятельной линии поведения;

-человек является не только членом формальной структуры организации, но также может входить в малые группы, внутри которых люди оказывают достаточно весомое влияние на поведение друг друга;

-человек не должен и не обязан целиком принадлежать предприятию. В распоряжение предприятия представляется за определенную плату только его рабочая сила. Работник сам строит свою персональную политику и принимает решение о том, работать ему на данном предприятии или уволиться с него.

Классическая форма организации кадровой службы на предприятии – создание отдела кадров. Его численный состав и структура во многом зависят от масштабов предприятия и способов достижения поставленных перед ним целей. Организация любого предприятия начинается с составления положения, в котором перечисляются задачи, функции, права и обязанности подразделения [4].

Положение об отделе кадров состоит из следующих разделов: общие положения; задачи; структура; функции; взаимоотношения с другими подразделениями предприятия; права; ответственность.

В разделе «Общие положения» закреплена подчиненность отдела кадров директору предприятия.

Раздел «Задачи» содержит четко сформулированные направления деятельности отдела кадров, важнейшими из которых являются предприятие работы по обеспечению подбора, расстановки, использованию рабочих и специалистов; формирование стабильно работающего коллектива; создание кадрового резерва; предприятие системы учета кадров.

В разделе «Структура» указан порядок разработки и утверждения структуры отдела, его численный состав, конкретные направления работы и закрепленные за ними подразделения отдела.

В разделе «Функции» показаны функциональные обязанности в области кадровой работы, в частности:

- разработка планов комплектования кадров в соответствии с программой развития предприятия;

- оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством;

- учет личного состава предприятия;

- хранение и заполнение трудовых книжек, ведение документации по делопроизводству;

- контроль за исполнением руководителями подразделений приказов и распоряжений по работе с личным составом;

- изучение движения кадров, анализ текучести кадров, разработка мероприятий по ее устранению;

- анализ состава, деловых качеств специалистов предприятия с целью их рационального использования;

- создание условий для повышения образовательного и квалификационного уровня специалистов;

- работа по созданию резерва на выдвижение;

- подготовка предложений по улучшению расстановки и использованию рабочих;

- подготовка и систематизация материалов для аттестационной комиссии;

- подготовка материалов для предоставления рабочих, специалистов и служащих к поощрению и награждению;

- принятие мер по трудоустройству высвобождаемых работников;

- осуществления контроля и инструктажа работников отдела кадров;

-предприятие контроля за состоянием трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка;

-ведение всей отчетности по кадровым вопросам [26].

Раздел «Взаимоотношения с другими подразделениями предприятия» содержит перечень документов, которые поступают в отдел кадров, и документов, которые направляются из отдела кадров в другие подразделения. [5].

От производственных подразделений отдел кадров получает заявки на прием рабочих и служащих, представления о поощрении, графики отпусков.

Из отдела кадров в производственные подразделения направляются сведения о нарушителях трудовой дисциплины, копии приказов о приеме, перемещении внутри предприятия, увольнении рабочих и служащих, изменении правил внутреннего трудового распорядка, сведения, относящиеся к вопросам трудовой дисциплины [27].

От бухгалтерии отдел кадров получает штатное расписание, расчеты потребности в рабочей силе, справки о заработной плате для оформления пенсий по возрасту и инвалидности.

В бухгалтерию отдел кадров представляет сведения о списочной численности работников, прогулах, текучести кадров, табель учета рабочего времени, проекты приказов о приеме, перемещении и увольнении материально ответственных лиц, листы временной нетрудоспособности для оплаты, сведения о приеме, перемещении, увольнении и очередных отпусках работников предприятия [6].

В разделе «Права» указаны основные полномочия, которыми наделен отдел кадров, в частности: право требовать от всех подразделений предприятия необходимых для полноценной работы отдела кадров материалов; право принимать работников предприятия по вопросам приема, перемещения и увольнения; право осуществлять связь с другими предприятиями по вопросам подбора кадров; право требовать от других

подразделений обязательного выполнения тех указаний, которые предусмотрены положением об отделе кадров [28].

В разделе «Ответственность» установлена ответственность начальника отдела кадров за выполнение возложенных на отдел функций и ответственность работников отдела, которая устанавливается должностными инструкциями [7].

Любая должностная инструкция работника предприятия имеет три раздела: должностные обязанности, требования к знаниям и требования к квалификации по разрядам оплаты [29].

Основными должностными обязанностями начальника отдела кадров являются: руководство работой отдела; обеспечение выполнения работ; разработка необходимой документации, предложений, рекомендаций, инструкций; обеспечение рационального использования материальных, финансовых и технических средств; проведение работ по защите информации, составляющей коммерческую тайну; обеспечение рационального распределения нагрузки между работниками отдела; создание условий для роста и повышения квалификации персонала; контроль соблюдения работниками правил внутреннего трудового распорядка, правил и норм охраны труда и противопожарной безопасности, производственной и трудовой дисциплины; внесение предложений о поощрении отличившихся работников, наложений взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины; обеспечение составления уставной отчетности [30].

Начальник отдела кадров должен знать: постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих и других органов, касающиеся деятельности отдела; нормативные акты и методические рекомендации, определяющие порядок проведения работ в отделе; основы экономики, организации труда и управления; правила внутреннего трудового распорядка; правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

Численный состав отдела кадров и перечень видов основных работ определяется численностью работающих в организации.

Для установления необходимого количества сотрудников отдела кадров рекомендуется использовать типовые нормы времени на работы по комплектованию учету кадров, которые предназначены для определения затрат рабочего времени на работы по комплектованию и учету кадров, а также нормированных заданий.

Следует отметить, что структура кадровой службы в конкретной организации должна определяться ее функциями и задачами, а не наоборот [8].

Как видно из приведенных выше перечней, данные службы выполняют широкий ряд функций, связанных с существенными трудозатратами. При расчете количественных и качественных показателей состава службы управления персоналом необходимо учитывать следующие факторы:

- общая численность работников организации;
- специфика деятельности организации, а также производственные масштабы;
- социальная характеристика организации, структурный состав и квалификация персонала (наличие различных категорий персонала — рабочих, специалистов со средним или высшим образованием);
- уровень сложности и комплексности задач, решаемых службой управления персоналом.

Расчет численности персонала различных подразделений организации, в том числе и службы управления персоналом, можно выполнять различными методами.

Экономико-математические методы подразумевают разработку математических моделей для реальных организационных процессов и позволяют выявить оптимальные показатели для рассматриваемых процессов [9].

Метод сравнений (аналогий) позволяет составлять требования к службе управления персоналом на основании анализа состава кадровых служб других организаций [31].

Экспертный метод позволяет определить потребность в специалистах по управлению персоналом на основании мнения экспертов в области управления персоналом [32].

Метод прямого расчета позволяет определить численность работников службы управления персоналом через такой коэффициент, как норма трудоемкости. Трудоемкость, как правило, определяется следующими способами: эмпирическим, расчетно - аналитическим, методом аналогий, экспертным методом. Установив норму трудоемкости, можно рассчитать численность подразделения на определенный период времени (например, на 1 год) по формуле 1.1.:

$$Ч = \frac{T \times K}{\Phi} \quad (1.1)$$

где $Ч$ – численность сотрудников,

T – общая трудоемкость выполняемых работ за год (в человеко-часах)

K – коэффициент, учитывающий затраты времени на выполнение работ, не предусмотренных в ТК (~1.15) [10].

Следует отметить, что при планировании численности отделов управления персоналом могут использоваться сразу несколько из перечисленных методов. Так, например, метод экспертной оценки используется как составляющая часть других методов

На данном этапе наблюдается тенденция не абсолютного, а относительного роста численности отделов управления персоналом, что связано, в первую очередь, с автоматизацией рабочих мест специалистов по управлению персоналом и с привлечением услуг внешних компаний в области решения кадровых вопросов, во вторую очередь.

Так как кадровая политика охватывает широкий спектр задач в области управления персоналом авиапредприятия, принято выделять отдельные ее направления. Направления кадровой политики совпадают с направлением кадровой работы авиапредприятия. Другими словами, направления кадровой политики соответствуют функциям системы управления персоналом, действующей в этой организации [11].

Характеристики основных направлений кадровой политики приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Характеристики основных принципов направления кадровой политики авиапредприятия

Направления	Принципы	Функции
1. Управление персоналом	Принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей	Необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам только авиапредприятия.
2. Подбор и расстановка персонала	Принцип соответствия. Принцип профессиональной компетенции. Принцип практических достижений Принцип индивидуальности	Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека. Уровень знаний соответствующий требованиям должности. Требуемый опыт, руководящие способности
3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности.	Принцип конкурсности. Принцип ротации. Принцип индивидуальной подготовки. Принцип проверки делом. Принцип соответствия должности. Принцип регулярности.	Отбор кандидатов на конкурсной основе. Планомерная смена должностей на вертикали и горизонтали. Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе. Эффективная стажировка на руководящих должностях. Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент.

Окончание таблицы 1.1

Направления	Принципы	Функции
4. Оценка и аттестация персонала	Принцип отбора показателей оценки. Принцип оценки квалификации. Принцип оценки выполнения заданий	Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок. Пригодности, определения знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности. Оценка результатов деятельности
5. Развитие персонала	Принцип повышения квалификации. Принцип самовыражения. Принцип саморазвития.	Необходимость периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала. Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения. Способность и возможность саморазвития.
6. Мотивация и стимулирования персонала, оплата труда	Принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы. Принцип равномерного сочетания стимулов и санкций. Принцип мотивации	Эффективная система оплаты труда. Конкретность описания задач, обязанностей и показателей. Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда.

На авиапредприятии можно выделить несколько основных видов кадровой политики:

- пассивная кадровая политика;
- реактивная кадровая политика;
- превентивная кадровая политика;
- активная кадровая политика.

Пассивная кадровая политика. Само представление о пассивной кадровой политике кажется алогичным. Однако можно встретиться с ситуацией, в которой руководство авиапредприятия не имеет выраженной

программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такого авиапредприятия характерно отсутствие прогноза кадровой потребности, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия [12].

Реактивная кадровая политика. В русле этой политики руководство авиапредприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство авиапредприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких авиапредприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития многих организаций кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная кадровая политика. В подлинном смысле слова политика возникает лишь тогда, когда руководство авиапредприятия имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако авиапредприятие, которому характерна превентивная кадровая политика, не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба подобных авиапредприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития авиапредприятий содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по

развитию персонала. Основная проблема – разработка целевых кадровых программ.

Активная кадровая политика. Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внутренней и внешней ситуацией, то можно говорить о подлинно активной политике [14].

Стоит также сказать о кадровом планировании, поскольку это необходимый компонент в жизни любой организации, в том числе и авиапредприятий. Кадровое планирование – это целенаправленная, научно обоснованная деятельность авиапредприятия, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями.

Кадровое планирование компании требует постоянной корректировки, поскольку цели организации нестабильны, а среда ее деятельности неопределенна. Кроме того, само по себе кадровое планирование представляет комплексную задачу, включающую большое число независимых переменных - новые изобретения, изменения населения, сопротивление изменениям, потребительский спрос, вмешательства государства в бизнес, иностранная конкуренция и, прежде всего, конкуренция на национальном рынке.

Кадровое планирование должно включать возможность обратной связи, поскольку если план не может быть выполнен, часто возникает необходимость в корректировке задач компании, чтобы они стали выполнимыми с точки зрения человеческих ресурсов. Цели кадрового планирования должны формулироваться систематически. Сюда относятся цели организации и цели ее персонала. При планировании целей необходимо

учитывать правовые нормы, а также исходные принципы политики организации [15].

Что касается планирования потребности в персонале авиапредприятий, то это одно из важнейших направлений кадрового планирования и определяется как процесс обеспечения авиапредприятия необходимым количеством квалифицированного персонала на определенный период. Планирование потребности авиаперсонала и производительности труда во многом зависит от показателей издержек на персонал. Основная цель планирования потребности персонала заключается в поиске резервов, позволяющих выходить на такой уровень расходов на персонал, который был бы ниже, чем достигнутый уровнем конкурентами, позволял бы уложиться в установленные нормативами фонд оплаты труда каждого подразделения и единый фонд оплаты труда предприятия и не допускал перерасхода.

Расчет плановой численности рабочих и служащих осуществляется разными методами и способами. Во-первых, можно планировать численность по каждой профессии или группе профессий и путем суммирования определить общую численность, а затем вычислить долю каждой профессии или группы профессий в общей численности. Такой метод получил название планирование снизу вверх. Во-вторых, можно планировать общую численность по организации и распределить ее в соответствии с установленной структурой по профессиям. Этот метод расчета называется планирование сверху вниз [16].

Первый метод расчета плановой численности персонала менее точен. Точность второго зависит от правильности определения профессиональной структуры и разработанных нормативов. Прогнозирование и планирование авиаперсонала тесно связаны с разработкой планов: производственной программы, материально-технического снабжения, расходов на персонал, повышения производительности труда, финансового обеспечения. Заданные параметры всех перечисленных планов, а также структура авиапредприятия позволяют определить требуемое количество персонала.

Кадровое прогнозирование и планирование рассматриваются в двух аспектах (с учетом интересов персонала и предприятия) и базируются на данных стратегических планов предприятия. Фактически это означает, что цели кадрового прогнозирования и планирования должны быть производными от целей предприятия и осуществляется в тесном контакте со службами: планирования, маркетинга, развития систем управления и т.д.

1.2 Особенности кадровой службы на авиапредприятиях

В Российской Федерации, равно как и в иных цивилизованных государствах, авиатранспорт является одной из основных сфер хозяйства, важной структурной составляющей производственной и общественной инфраструктуры.

Авиатранспортные коммуникации связывают все без исключения регионы страны, что является важным обстоятельством ее территориального единства, целостности экономического пространства. Они связывают страну с мировым обществом, являясь материальной базой предоставления внешнеэкономических взаимосвязей в России и ее интеграцию в глобальную экономическую систему.

Авиатранспорт очень важен в социально – экономическом развитии страны. Авиатранспортные коммуникации необходимы для обеспечения экономического роста, увеличения конкурентоспособности экономики и качества жизни людей. Авиатранспорт представляет важную значимость в формировании конкурентных преимуществ страны с точки зрения реализации ее транзитного потенциала. Возможность пользоваться безопасными и качественными транспортными услугами определяет эффективность работы и развития промышленности, бизнеса и общественной жизни [17].

Если в условиях командно-административной системы задачи кадровой службы рассматривались как второстепенные, то при переходе к

рынку они выдвинулись на первый план. В решении этих задач должно быть заинтересовано каждое авиапредприятие, каждая авиакомпания, поскольку без максимального использования кадрового потенциала сегодня невозможно успешно конкурировать на рынке авиатранспортных услуг. Справедливости ради следует отметить, что процесс перестройки кадровой работы затронул и гражданскую авиацию. Первые специализированные службы персонала появились в последние годы в авиакомпаниях «Аэрофлот», «Сибирь», «Красэйр», «Кубанские авиалинии» и др. Во многих авиапредприятиях также создаются отделы персонала, но, как показал анализ их деятельности, они еще далеко не в полной мере выполняют новые функциональные обязанности. Это объясняется многими причинами, главной из которых сегодня является позиция высшего руководства. Не понимая значения развития человеческих ресурсов для развития бизнеса, администрация требует от отдела кадров исполнения старых функций, хотя в условиях рыночных отношений это равносильно обречению предприятия на экономическое прозябание, а в конечном счете – на банкротство. В то же время службы, занимающиеся организацией труда и его оплаты, нередко сопротивляются изменению своего положения, включению в состав кадровой службы, хотя руководитель ОТиЗ мог бы возглавить эту службу. Работники отдела кадров, в свою очередь, сопротивляются изменению своих функций. Часто причина этого кроется в том, что в кадровой службе работают непрофессионалы, которые просто не в состоянии выполнять новые функции. Быстро заменить их не представляется возможным, поскольку существует дефицит профессиональных специалистов – менеджеров по персоналу, специалистов по кадрам, психологов и т.д. [18].

Кадровая служба (также HR, произносится эйч-ар, от англ. Human Resources — человеческие ресурсы) предприятия — совокупность специализированных подразделений в структуре предприятия (с занятыми в них должностными лицами — руководителями, специалистами, техническим персоналом), призванных управлять персоналом предприятия в рамках избранной кадровой политики [23].

К HR-службам относятся кадровые агентства, хэд-хантинговые (англ. head-hunting) компании, тренинговые компании. Функции HR-служб во многом схожи с отделами кадров на предприятиях, но в то же время несколько шире их [19].

Деятельность HR-служб опосредованно направлена на получение организацией дополнительной прибыли (или на увеличение эффективности работы некоммерческих организаций), и именно этот факт определяет ее суть. Прибыль невозможна без работы персонала, а значит, скорость получения прибыли, и ее размеры напрямую зависят от эффективности работы HR-службы. Принято считать, что эффективность работы кадровой службы нельзя измерить. Это частое заблуждение. Измерение возможно, причем, в материальных показателях [20].

Каждая авиакомпания индивидуальна по-своему и соответственно у них разные требования к сотрудникам, разные должностные инструкции. На эти факторы влияет масштаб авиакомпании и какое место она занимает на рынке авиаперевозок. Чтобы узнать получше, в чем их основные отличия, сравним авиакомпании «Аэрофлот», «S7» и «КрасАвиа», которые отличаются по масштабам.

На конец 2015 года численность работающих авиапредприятия «КрасАвиа» составила 867 человек (таблица 1.2), сократившись на по сравнению с 2014 годом на 6 человек или на 0.7%. В связи с увеличением количества единиц летной техники выросло количество работников летной эксплуатации. Среднесписочная численность ГП КК «КрасАвиа» представлена в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Среднесписочная численность на ГП КК «КрасАвиа»

Показатели	2015	2016	Изменение (+, -)	Темп прироста
Списочная численность из них: летная эксплуатация	873	867	-6	-0.7%
	376	484	104	27.7%
техническая эксплуатация аппарат управления	327	325	-2	-0.6%
	55	60	5	9.1%
По категориям: руководители специалисты и служащие сотрудники основного состава	86	90	4	4.7%
	471	525	54	11.5%
	313	250	-63	-20,1%

Стоит также сказать о том, что ГП КК «КрасАвиа» является предприятием регионального значения и не позиционирует себя как международная компания.

Что касается российских компаний, которые занимаются авиаперевозками не только внутри России, то к таким компаниям можно отнести «Аэрофлот», данные о среднесписочной численности представлены в таблице 1.3., «S7» данные которой представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.3 – Среднесписочная численность на авиапредприятии «Аэрофлот»

Показатели	2015	2016	Изменение (+, -)	Темп прироста
Списочная численность из них: командиры воздушных судов и вторые пилоты	16418	15500	-918	-2%
	1774	1656	-118	-3%
другой летный состав	51	52	1	4%
бортпроводники	4572	4033	-539	-3%
персонал технического обслуживания	2422	2421	-1	-0,01
продажа билетов, услуг и реклама	1686	1697	11	0.8%

Окончание таблицы 1.3

Показатели	2015	2016	Изменение (+,-)	Тем прироста
аэропортовые службы	3851	3899	48	0.3%
прочий персонал	2062	1742	-320	-9%

Таблица 1.4 – Среднесписочная численность на авиапредприятии «S7»

Показатели	2015	2016	Изменение	Темп прироста
Списочная численность из них:	2635	2700	65	1%
Летная эксплуатация	1205	1296	91	0,9%
Техническая эксплуатация	476	470	-6	-0,1%
Аппарат управления	110	120	10	0,3%

Из федерального закона от 28.07.2012 №129-ФЗ «О внесении изменений в Воздушный кодекс Российской Федерации» можно выделить, что авиационному персоналу относятся лица, которые имеют профессиональную подготовку, осуществляют деятельность по обеспечению безопасности полетов воздушных судов или авиационной безопасности, по организации, выполнению, обеспечению и обслуживанию воздушных перевозок и полетов воздушных судов, выполнению авиационных работ, организации использования воздушного пространства, организации и обслуживанию воздушного движения и включены в перечни специалистов авиационного персонала.

Перечни специалистов авиационного персонала по видам авиации утверждаются уполномоченными органами, осуществляющими государственное регулирование деятельности соответственно в области гражданской авиации, государственной авиации и экспериментальной авиации [21].

Установлено, что подготовка специалистов согласно перечню специалистов авиационного персонала гражданской авиации осуществляется

образовательными учреждениями и образовательными подразделениями организаций, прошедшими обязательную сертификацию [38].

Тренажерные устройства имитации полета, применяемые в целях подготовки и контроля профессиональных навыков членов летных экипажей гражданских воздушных судов, допускаются к применению в порядке, установленном уполномоченным органом в области гражданской авиации. Требования к таким тренажерным устройствам и порядок их применения устанавливаются федеральными авиационными правилами [22].

Из закона можно сделать вывод о том, что требования к сотрудникам авиационного предприятия очень высоки, и соответственно при приеме на работу сотрудника, работодатель должен убедиться в том, что сотрудник является обученным и компетентным в своей области. Требования к персоналу в различных авиапредприятиях приведены в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Требования к персоналу в авиакомпаниях «Аэрофлот», «S7», «КрасАвиа»

Требования			
	«Аэрофлот»	«S7»	«КрасАвиа»
Аппарат управления	1.Образование: высшее техническое / экономическое / финансовое 2.Уверенные знания в области корпоративного риск – менеджмента 3.Опыт количественной оценки рисков 4.Опыт разработки методологических документов в области управления рисками и внутреннего контроля Опыт анализа портфеля рисков, подготовки сводной отчетности по рискам 5.Владение офисными программами на базовом уровне (Word, Excel, Access, Power Point, Outlook) Навыки программирования на VBA, C++/C#, Python, SQL – желательно Профессиональные сертификаты (в том числе в процессе получения) PRM, FRM, CIMA, CMA, CFA – желательно	1.Опыт работы в авиации (желательно в штабных структурах авиакомпании) 2.Знание английского языка не ниже уровня Upper-Intermediate опытный пользователь MS Office 3.Личностные качества: дисциплинированность, ответственность	1.Высшее летное образование. 2.Опыт работы в авиации. 3. Опыт работы в районах Крайнего Севера. 4.Владение английским языком на уровне Intermediate.

Продолжение таблицы 1.5

Требования			
	«Аэрофлот»	«S7»	«КрасАвиа»
Пилоты	<p>1.Образование: высшее авиационное;</p> <p>2.Уровень владения английским языком не ниже 3-го по шкале ИКАО;</p> <p>3.Свидетельство линейного пилота;</p> <p>4.Общий налёт не менее 4000 ч.;</p> <p>5.Для КВС налет не менее 500 ч.;</p> <p>6.Налет на ВС с кабиной “glass cockpit” не менее 1.000 ч.;</p> <p>7.Перерыв в лётной работе не более 5 лет (для кандидатов на переучивание);</p> <p>8.Проводится дополнительное обучение/переучивание;</p>	<p>1.Гражданство РФ.</p> <p>2.Высшее летное образование.</p> <p>3.Свидетельство линейного (ATPL) или коммерческого (CPL) пилота.</p> <p>4.Наличие действующего ВЛЭК.</p> <p>5.Действующие КВС и второй пилот BC Boeing-737NG.</p> <p>6.Английский язык не ниже IV уровня ИКАО.</p> <p>7.Допуск к МВЛ.</p> <p>8.Допускается перерыв в летной работе не более 2 лет.</p> <p>9.Успешное прохождение собеседование и МКК.</p>	<p>1.Наличие свидетельства линейного пилота «АН 24/26»;</p> <p>2.Опыт работы в гражданской авиации;</p> <p>3.Наличие свидетельства коммерческого или линейного пилота;</p> <p>4.Действующее заключение сертифицированного ВЛЭК;</p> <p>5.Наличие допуска по видам авиационных работ;</p> <p>6.Перерыв в полетах не более одного года;</p> <p>7.Обязателен опыт работы в Северных регионах.</p>
Бортпроводники	<p>1.Образование полное среднее</p> <p>2.Владение английским языком на уровне Intermediate</p> <p>3.Наличие документа воинского учета для военнообязанных лиц</p> <p>4.Наличие свидетельства бортпроводника (только для кандидатов с опытом работы в качестве бортпроводника)</p> <p>5.Желание работать в сфере обслуживания, доброжелательность, коммуникабельность, ответственность, дисциплинированность</p>	<p>1.Наличие военного билета для юношей.</p> <p>2.Рост для девушек от 165 до 175 см, для юношей от 175 до 185.</p> <p>3.Размер одежды для девушек до 46, для юношей до 52.</p> <p>4.Образование средне-специальное, высшее / неоконченное высшее.</p> <p>5.Владение английским языком на хорошем разговорном уровне (не ниже upper intermediate).</p> <p>6.Отсутствие проблем со здоровьем, зрение не ниже «-3».</p> <p>7.Отсутствие татуировок.</p> <p>8.Умение работать в команде.</p> <p>9.Стрессоустойчивость.</p>	<p>1..Образование: средне-специальное, высшее;</p> <p>2.Владение английским языком на уровне Upper-Elementary;</p> <p>3.Опыт работы: в аналогичной должности от 2 лет;</p> <p>4.Наличие документа воинского учета для военнообязанных лиц;</p> <p>5.Наличие свидетельства бортпроводника нового образца;</p> <p>6.Наличие актуальной справки ВЛЭК;</p> <p>7.Активность, стрессоустойчивость, коммуникативность, грамотная речь</p>

Окончание таблицы 1.5

Требования			
	«Аэрофлот»	«S7»	«КрасАвиа»
Техники	1.Образование: среднее профессиональное или высшее профессиональное авиационное 2.Владение техническим английским языком 3.Наличие допуска на самостоятельное ТО ВС A319/320/321, A330, B767, B777, B737, B747, B757	1.Образование высшее или среднее специальное (авиационное). 2.Опыт работы в аналогичной должности от 3-х лет. 3.Наличие допусков на обслуживание воздушных судов A320, B737 CL/NG. 4.Знание технического английского языка	1.Образование: среднее или высшее профессиональное (авиационное). 2.Опыт работы: от 2-х лет. 3.Наличие действующего свидетельства специалиста с квалификационными отметками на право обслуживания ВС: Як-42, АН-24/26/32, МИ-8Т, АМТ, МТВ-1

Из сравнения требований к различным авиакомпаниям можно сказать о том, что чем больше авиакомпания, тем больше требований предъявляется к сотрудникам. Это объясняется тем, что большие компании сильнее заботятся о лояльности потребителей их услуг.

Далее проведем анализ кадров ГП КК «КрасАвиа».

3 Мероприятия по совершенствованию кадровой службы в ГП КК «КрасАвиа»

Следующим этапом после проведения диагностики кадровой политики ГП КК «КрасАвиа» будет разработка плана мероприятий, направленных на создание эффективной интегрированной системы управления кадровым потенциалом. Данный план мероприятий предполагает разработку и внедрение следующих направлений:

- 1) Эффективное использование кадрового резерва;
- 2) Программа по закрытию вакантных мест в районах Крайнего Севера.

Формирование кадрового резерва производится из тех сотрудников, которые проявили организаторские способности во время прохождения службы или при выполнении специальных заданий.

Руководители тех подразделений, в которые планируется перевод сотрудника, состоящего в резерве, совместно с кадровой службой составляют индивидуальные программы для подготовки резервистов.

Такая программа предусматривает обучение теоретическим аспектам, а также мероприятиям практической подготовки с возможностью в дальнейшем проверить то, насколько они были усвоены.

Документы, регулирующие функционирование кадрового резерва предусматривают две основные формы его контроля:

- 1) Обсуждение на оперативном совещании (коллегии) результатов подготовки и выполнения программ подготовки резервируемыми сотрудниками.
- 2) Письменный отчет резервируемого сотрудника о результатах проделанной им работы в рамках подготовки к резервируемой должности.

Если сотрудник не справляется с программой подготовки, то его исключают из резерва. Сотрудник имеет возможность обжаловать это решение вышестоящему начальнику в течение 10 дней.

Следующим логическим шагом в процессе аудита кадрового резерва ГП КК «КрасАвиа» стало определение его качественных характеристик.

Выявленные недостатки в пункте 2.3 препятствуют эффективному функционированию кадрового резерва ГП КК «КрасАвиа», что сказывается на работе всего предприятия в целом. Именно поэтому необходимо разработать проект рекомендаций, которые позволят решить проблемы кадрового резерва и повысить его эффективность.

Для решения выявленных в ходе анализа кадрового резерва ГП КК «КрасАвиа» проблем, были разработаны рекомендации по повышению эффективности его использования, которые приведены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Рекомендации по повышению эффективности использования кадрового резерва в ГП КК «КрасАвиа»

Мероприятия	Временной диапазон	Ответственный сотрудник
1.Создание официальных отчетов по численному составу и движению сотрудников резерва.	1 месяц	Начальник отдела кадров
2.Создание соответствующей законодательной базы.	1,5 месяца	Помощник начальника отдела кадров
3.Экспертная оценка резервистов	6 месяцев	Начальник отдела кадров Главный сотрудник отдела кадров
4.Совершенствование программ плановой подготовки.	1 неделя	Начальник отдела кадров Помощник начальника отдела кадров по обучению и адаптации сотрудников
5.Назначение руководителя кадрового резерва.	1 месяц	Начальник отдела кадров

Особое внимание следует уделить созданию официальных отчетов по численному составу и движению сотрудников резерва, что позволит делать оценочный расчет характеристик кадрового резерва, своевременно выявлять проблемы и осуществлять целесообразную деятельность по совершенствованию.

Важнейшим элементом становления новой системы работы с кадровым резервом является создание соответствующей законодательной базы, а именно, необходимо создать отдельный локальный акт с целью регулирования ситуации с протекционизмом. Согласно этому акту, ни один сотрудник не может заместить должность, если не находится на неё в резерве. Это будет повышать мотивацию среди сотрудников и давать им возможность двигаться по карьерной лестнице.

Основные материальные затраты при неэффективном функционировании кадрового резерва, связаны с затраченным временем на реализацию программы подготовки резервистами и помощи руководителей в её выполнении.

Как говорилось ранее, то в сумме за год мы получили затрат на 250,5 тыс. руб.: (229,5 тыс. руб. + 21 тыс. руб.) на двух резервистов.

В исследуемом периоде по состоянию на 3 декабря 2016 г. освободилось 12 резервируемые должности, 5 из которых были заняты сотрудниками со стороны, не смотря на то, что она была зарезервирована другим человеком.

Соответственно реальные затраты, которые являются нецелесообразными за этот период также составили приблизительно 229,5 тыс. руб.

Если пересчитать в целом по предприятию, где на данный момент, в резерве находится 45 человек, то получим:

$$\frac{58\% \times 45}{100\%} = 26 \text{ человек}$$

26 человек в резерве, которые могут не занять должность по причине протекционизма.

Затраты, которые может понести в целом учреждение на перспективу:

$$\text{Затраты} = 26 \times 229,5 = 5\,967 \text{ тыс. руб.}$$

Экономическая эффективность проекта будет заключаться в экономии 5 967 тыс. руб. за счет внедрения рекомендаций по совершенствованию функционирования кадрового резерва ГП КК «КрасАвиа».

Таким образом, реализуемые рекомендации повысят эффективность использования кадрового резерва ГП КК «КрасАвиа». Это поможет снизить материальные и временные затраты предприятия, повысить мотивацию сотрудников, что положительно отразится на работе всего предприятия.

ГП КК «КрасАвиа» является региональной авиакомпанией и основные маршруты полетов лежат через районы Крайнего Севера и в следствии этого стоит вопрос о нехватке кадров в Туре, Байките, Хатанги и других населенных пунктов Крайнего Севера. Сотрудники не желают работать в экстремальных погодных условиях и покидать свою зону комфорта.

Не приспособленному человеку будет достаточно некомфортно работать в условиях, которые предоставляются в отдаленных уголках Красноярского края, однако, решение данной проблемы заключается в том, чтобы заинтересовать людей, которые родились и проживают в районах Крайнего Севера получить высшее образование и в последствие стать сотрудниками ГП КК «КрасАвиа».

Данные мероприятия по привлечению потенциальных сотрудников с Крайнего Севера не несут больших финансовых затрат для предприятия. Для этого необходимо заключить договора с учебными заведениями с выделением целевых мест.

Поскольку это заинтересованность не только одного конкретного предприятия («КрасАвиа»), но и это вопрос об уровне образования в Красноярском крае: насколько краевое правительство заинтересовано в том, чтобы в регионе было как можно больше квалифицированных специалистов. Так же в этом заинтересованы непосредственно сами Высшие Учебные Заведения (ВУЗ), такие как Сибирский федеральный университет, Сибирский государственный аэрокосмический университет, Красноярский государственный медицинский университет и т.д., поскольку ВУЗы будут

уверены в том, что их студенты – будущие специалисты, будут работать по специальности.

Разработаем программу по закрытию вакантных мест в районах Крайнего Севера, а именно возьмем вакантные должности – авиационный техник и диспетчер. И рассчитаем затраты на данное мероприятие по двум должностям.

В Сибирском государственном университете науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева есть направление подготовки бакалавров по специальности «Техническая эксплуатация летательных аппаратов и двигателей». Срок обучения составляет 4 года. Стоимость обучения составляет 22 900 рублей за семестр. С учетом того, что студент будет учиться по целевому направлению: ему нужно будет выплачивать стипендию. Стипендия по целевому договору составляет 5 450 рублей в месяц. Рассчитаем затраты на потенциального сотрудника по должности авиационный техник:

$$\text{Затраты} = 22\,900 \times 8 + 5450 \times 46 = 433\,900 \text{ рублей}$$

Итого, потенциальные затраты ГП КК «КрасАвиа» по данной программе по должности авиационного техника составят 433 900 рублей за 4 года его обучения.

Теперь рассчитаем затраты на должность диспетчера, с учетом того, что данной профессии могут обучить в Красноярском филиале Санкт-Петербургского государственного университета гражданской авиации, в которой присутствует направление «Управление движением воздушного транспорта». Срок обучения составляет 4 года. Стоимость обучения – 28 700 рублей за семестр. Также прибавляем затраты на ежемесячные выплаты стипендии студенту. Стипендия по целевому договору составляет 3 350 рублей в месяц. Рассчитаем затраты на потенциального сотрудника по должности диспетчер:

$$\text{Затраты} = 28\,700 \times 8 + 3350 \times 46 = 383\,700 \text{ рублей}$$

Итого, потенциальные затраты ГП КК «КрасАвиа» по данной программе по должности диспетчера составят 433 900 рублей за 4 года его обучения.

Суммарно затраты за 4 года на две вакантные должности диспетчера и авиационного техника составят 817 600 рублей, или 204 400 рублей в год.

$$\text{Затраты} = 383\,700 + 433\,900 = 817\,600 \text{ рублей}$$

Данное мероприятие достаточно эффективно не только для предприятия, поскольку организация будет уже иметь квалифицированного сотрудника, который будет обязан отработать на предприятие 5 лет, и также не будет стоять вопроса об не закрытых вакансий; но и также это будет поднимать престиж ВУЗов, которые выпустили квалифицированных сотрудников, которые сразу же будут иметь трудоустройство по специальности.

Таким образом, при внедрении мероприятий по улучшению эффективности кадрового резерва, а также программы по закрытию вакантных мест в районах Крайнего Севера, предприятие сможет как сэкономить потенциальные финансовые затраты так и обрести новых сотрудников, которые непосредственно должны будут отработать на предприятие в течение 5 лет.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровая политика предприятия, это важное направление по работе с кадрами, состоящая из набора определенных принципов, реализуемых кадровыми службами современных предприятий. Это стратегическая линия поведения в работе с кадрами любой организации, она оказывает огромное влияние на деятельность трудового коллектива.

Объектом кадровой политики является персонал, субъектом является руководитель, процесс – метод управления кадрами. Для правильного выбора кадровой политики следует учитывать внешние и внутренние факторы, оказывающие влияния на предприятие. Существует четыре типа кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная, активная. Кадровая политика бывает открытого и закрытого типа, задачи кадровой политики: привлечь в организацию опытных и квалифицированных кадров, рационально использовать каждого работника, мотивировать и развивать, поддерживать корпоративный дух предприятия. Управление трудовыми ресурсами распределяется на 3 части: привлечение, увлечения, мотивация. Главные процессы в системе управления: планирование, организация мотивация, контроль.

ГП КК «КрасАвиа» работает в сфере грузовых и пассажирских авиаперевозок. Предприятие практикует кадровую политику смешанного типа с линейно – функциональным методом управления персоналом. Все сотрудники имеют линейных руководителей, которым они подчиняются, а также функциональных, в зависимости от ситуации.

Предприятие уделяет достаточно внимания системе адаптации, повышению квалификации персонала и его социальной защищенности.

Однако существует ряд проблем, с которыми сталкиваются сотрудники предприятия, а также само предприятие:

- ведется не достаточно эффективное использование кадрового резерва;

-наличие не закрытых вакансий предприятия в районах Крайнего Севера.

Приведенные выше проблемы можно решить с помощью мероприятий по эффективному использованию кадрового резерва, а также программой по закрытию вакантных мест в районах Крайнего Севера.

Разработанное в 3 главе мероприятие по совершенствованию использования кадрового резерва достаточно эффективен и будет заключаться в экономии 5 967 тыс. рублей.

Также, разработанная программа по закрытию вакантных мест в районах Крайнего Севера является долгосрочным проектом, в ходе которого ГП КК «КрасАвиа» будет из года в год иметь потенциальных новых сотрудников, которые должны будут отработать 5 лет на предприятии.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Официальный сайт ГП КК «КрасАвиа». [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.ak-krasavia.ru/>
2. Устав ГП КК «КрасАвиа».
3. Иванова – Швец Л.Н. Управление персоналом: учебно – методический комплекс / Иванова – Швец Л. Н., Корсакова А.А. - Москва: ИНФРА-М, 2009. – 114с.
4. Романова, М.М. Менеджмент предприятия и организации: учебно методический комплекс./ Романова М.М, - Москва: ИНФРА-М, 2008 – 35с.
5. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления. Учебное пособие./ Ю.Н.Арсеньев, - Москва: ИНФРА-М, 2005 - 107с.
6. Армстронг М.С. Практика управления человеческими ресурсами./ М.С.Армстронг, С.К. Мордовина. Москва: ИНФРА – М, 2007 - 103с.
7. Берглезова Т.В. Понятие кадрового потенциала и его влияние на эффективность деятельности промышленного предприятия. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.cfin.ru/>.
8. Вотякова, И.В. Оценка эффективности инвестиций в кадровый потенциал при формировании стратегии инновационного развития кадрового потенциала организации / И.В. Вотякова., Брендаков В.Н.// - 2008. - № 6. – 127-129с.
9. Герчикова И.Н. Менеджмент. - Москва: ИНФРА-М, 2000. - 238 с.
10. Оголева Л.Н. Инновационный менеджмент.: Учебное пособие./Л.Н. Оголева, - Москва: ИНФРА-М - 2004. - 238с.
11. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учебник./А.Я. Кибанов, - Москва: ИНФРА-М, 2006. - 239с.
12. Кравченко, К.А. Организационное строительство и управление персоналом крупной компании./ К.А.Кравченко, - Москва: ИНФРА-М, 2005. - 206с.

13. Кузнецова, И.В. Управление кадровым потенциалом в промышленности./ И.В.Кузнецова, - Москва: ПРИОР , 2002 - 168с.
14. Кузьмина, Н.В. Система управления кадровым потенциалом в интегрированных корпоративных структурах./ Н.В Кузьмина, - Москва: ПРИОР, 2004. - 170с.
15. Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры./В.И. Маслов , - Москва: Финпресс, 2004. - 286с.
16. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности. Учебное пособие для вузов./ Ю.Г Одегов, - Москва: ИНФРА- М, 2002. - 215с.
17. Низова Л.М. Трудовые ресурсы и трудовой потенциал как фактор демографического развития общества./ Л.М. Низова, - ГТУ Йошкар-Ола, 2002. - 98с.
18. Петров, В.И. Анализ использования трудовых ресурсов предприятия Современное управление./ В.И. Петров,- Москва: ПРИОР, 2001. - №12. - 25с.
19. Горбатова, А.М. Охрана труда и социальное страхование / А.М. Горбатова, Н.Н. Шиян, Н.Г. Соляника.// Журнал «Охрана труда». –2008. - №1. – С. 127-129.
20. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом./ В.А. Спивак, Санкт – Петербург: "Питер", 2001. - 416 с.
21. О.А. Лобанова. Справочник по управлению персоналом / О.А. Лобанова,// Вестник: теоретический журнал. – 2008. - №3. – С. 123-125.
22. О.А. Лобанова. Справочник по управлению персоналом / О.А. Лобанова,// Вестник: теоретический журнал. – 2008. - №3. – С. 125-127.
23. О.А. Лобанова. Справочник по управлению персоналом / О.А. Лобанова,// Вестник: теоретический журнал. – 2008. - №3– С. 129-131.
24. Аверин, А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: учеб. пособие /А.Н. Аверин. - Москва: МПСИ, 2005. - 398 с.

25. Архипова, Н. И. Организационное управление: учебное пособие /Н.И.Архипова, В.В.Кульба, С.А.Косяченко. -Москва: ПРИОР, 2006. - 420 с.
- 26.Базарова, Т.Ю. Управление персоналом/ Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. - Москва: Юнити, 2000. - 561 с.
27. Бизюкова, И.В. Кадры управления: подбор и оценка: учебное пособие. - Москва: ОАО "Изд-во "Экономика", 2008. - 580 с.
28. Егоршин, А.П. Управление персоналом. – Нижний Новгород: ИНФРА-М, 2016. - 310 с.
29. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: учеб. пособие /Под ред. Ю.П. Анискина. - Москва: Омега-Л, 2008. - 342 с.
30. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие /Е.В.Маслов; под ред. П.В. Шеметова. - Москва: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2007. - 561 с.
31. Минаев, Э.С. Менеджмент персонала: функции и методы. /Э.С.Минаев. – Москва: ИНФРА - М., 2001. - 365 с.
32. Поляков, В.А. Технология карьеры: Практическое руководство /В.А. Поляков. – Москва: ИНФРА – М, 2002. - 580 с.
- 33.Кибанов, А.Я. Практикум по управлению персоналом / А.Я. Кибанов. - Москва: ГУУ, 2004. - 498 с.
34. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом /В.А.Спивак, – Санкт - Петербург.:Питер, 2003. - 634 с.
35. Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 [Электронный ресурс] № 197-ФЗ. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/
36. Поршнь, А.Г. Управление организацией: учебник / Под ред. А.Г. Поршне, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - Москва: ИНФРА-М, 2003. - 440 с.
37. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: пособие /. А.Я. Кибанов. - Москва: ПРИОР, 2005. - 560 с.

38. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учеб.-практ. пособие /А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановской. - Москва: ПРИОР, 2006. - 511 с.
39. Федеральный закон «Об обязательном социальном страховании на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством»[Электронный ресурс] от 12.2006 № 255-ФЗ. [Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64871/]
40. Федеральный закон от 29.11.2010 [Электронный ресурс] № 326-ФЗ «Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации». Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_107289/
41. Чаплина, А.Н. Культура управления: учебное пособие /А.Н.Чаплина. Красноярск: КГПУ, 2006. - 298 с.
42. Большаков, А.С.Современный менеджмент: теория и практика / А.С. Большаков, В.И. Михайлов. – Санкт - Петербург: Питер, 2000. – 624 с.
43. Брылякова, Е.П. Нанимаем пригодных для дела людей /Е.П. Брылякова, // Вестник : теоретический и научно-практический журнал.-2002. - № 6.- С. 33-38.
44. Веснин, В.Р. Основы менеджмента. / В.Р.Веснин, – Москва: Институт международного права и экономики им. Грибоедова, 1999. – 480 с.
45. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / Веснин В.Р, – Москва: Юрист, 1998. – 496 с.
46. Басаков, М.И. Документы по персоналу предприятия /. М.И. Басаков. – Ростов на Дону: «МарТ», 2002. – 272 с.
47. Дорошева, М.В. Нужны ли вам такие сотрудники? / М.В. Дорошева// ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». - 1997. – С. 12-13.
48. Дятлов, В.А.. Управление персоналом: учебник./В.А. Дятлов, А.Я.Кибанов, Ю.Г. Одегов, В.Т. Пихало. – Москва: Академия, 2000. – 460 с.
49. Егоров, А.В. Согласованная кадровая и бюджетная политика /А.В. Егоров// Вестник: теоретический журнал - 2002. - № 22 (546). – С.14-15.
50. Егоршин, А.П. Управление персоналом. /А.П. Егоршин.// Вестник: теоретический и научно-практический журнал. - 2001. С. 56-58.

51. Иванцевич, Дж.М. Человеческие ресурсы управления./Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – Москва: Дело, 1993. – 279 с.
52. Каверзин, Н.И. Метод кнута и пряника /Н.И. Каверзин// Служба кадров. - , 2002. - № 8.- С. 32-37.
53. Калашникова, Л.В. Как разработать положение о персонале / Л.В. Калашникова, С.Ю. Лайфуртов, Ю.А. Алексеева // Служба кадров. –№ 7. – С. 18-22.
54. Карпов, А.В. Психология менеджмента: учебное пособие. / Карпов А.В – Москва: Гардарики, 2003. – 584 с.
55. Кибанов, А.Я. Стратегическое управление персоналом: Учебно-практич. пособие / А.Я. Кибанова. Л.В. Ивановская– Москва: ИНФРА-М, 2000 – 352 с.
56. Кибанов, А.Я. Кадровая стратегия: каковы ее стратегия и принципы? // Служба кадров./ Кибанов А.Я Москва: ИНФРА-М. – 2001. - № 12.- С. 5-9.
57. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник./ А.Я. Кибанов,- Москва: ИНФРА-М, 2002. – 304 с.
58. Козлов, В.Д. Оптимизация использования человеческих ресурсов организации / В.Д. Козлов, А.Н. Зайцев // Справочник по управлению персоналом.. – 2002. - № 8. – С. 80-92.
59. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Е.В. Маслов, П.В. Шеметов, – Москва: ИНФРА-М: Новосибирск НГАЭ и У, 2001. – 312 с.
60. Муравьева, И.В. Как и для чего регламентировать кадровую политику? / И.В. Муравьева // Справочник кадровика.–, 2003. - № 8. С. 15-17.
61. Никиенко, А.Р. Кадровая политика «Системы» / А.Р. Никиенко //Служба кадров, – М, 2002. - № 4. – С. 93-97
62. Маслов, Е.В. Управление персоналом организации / Е.В. Маслов. - Москва: Инфра-М, 2008. - 358с.

63. Авдониная, Л.П.. Проблемы совершенствования кадровой политики на современном предприятии/ Л.П. Авдониная, Р.В. Крылов. – Барнаул: Изд-во АлтГТУ, 2001. – 10с.

64. Алексашина, Т.В. Формирование стратегии финансового обеспечения повышения деловой активности промышленных предприятий/Т.В. Алексашина, М.В. Афанасьева // Известия Тульского государственного университета.-2012. № 3. С. 145-149.

65. Алексеев, А. Н. Анализ технико-экономической структуры отраслей промышленности (на примере машиностроения) /А.Н. Алексеев// Вестник самарского государственного технического университета.- 2012. № 1. С. 40-47.

66. Алексеев, А.Н. Инновационная деятельность предприятий промышленности: методология оценки и государственного регулирования/А.Н. Алексеев // Транспортное дело России. - 2013. № 6. С. 159-161.

67. Генкин, Б.М. Основы управления персоналом./ Б.М. Генкин. - Москва: Инфра – М, 2006. – 383 с.

68. Кибанов, А.Я.. Управление персоналом организации: учеб. пособие. / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - Москва: ИНФРА-М, 2007. - с 287.

69. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом: учебник / Т.Ю. Базарова, Б.Л.Еремина. - Москва: ИНФРА –М , 2011. - 382 с.

70.Красавин, А.С. Документационное обеспечение управления кадрами./ А.С. Красавин- Москва: Инфра-М, 2006. - 216 с

ПРИЛОЖЕНИЕ А
Устав ГП КК «КрасАвиа»

1

Утвержден:
приказом агентства по управлению
государственным имуществом
Красноярского края
от 21 МАЙ 2014 № 10- 511н

Временно замещающий должность
руководителя агентства по управлению
государственным имуществом
Красноярского края

В.А. Калмыков

Согласован:
Исполняющий обязанности
министра транспорта
Красноярского края

С.В. Еремин

УСТАВ

Государственного предприятия Красноярского края
«КрасАвиа»
(новая редакция)

2014 год

- монтаж, наладка, испытания, эксплуатация и ремонт спецавтотранспорта, грузоподъемных машин и механизмов;
- техническое обслуживание и ремонт спецавтотранспорта, грузоподъемных машин и механизмов;
- прием, транспортировка, хранение и реализация товарно-материальных ценностей, авиационных и других видов горюче-смазочных материалов в интересах Предприятия, а также юридических и физических лиц, пользующихся услугами Предприятия;
- техническое обслуживание и ремонт воздушных судов и другой авиационной техники, в том числе базовой, транзитной, по договорам с юридическими и физическими лицами;
- производство ремонтно-строительных и пуско-наладочных, строительных работ в интересах Предприятия, капитального и текущего ремонта зданий и сооружений, производство отдельных видов строительных материалов, конструкций и изделий;
- обеспечение воздушных судов бортовым питанием;
- предоставление медицинских услуг работникам Предприятия и авиапассажирам;
- реализация промышленных и продовольственных товаров;
- оказание услуг общественного питания юридическим и физическим лицам;
- торгово-закупочная деятельность;
- осуществление услуг коммунального хозяйства работникам Предприятия и авиапассажирам;
- переподготовка, обучение и повышение квалификации сотрудников Предприятия;
- осуществление рекламной деятельности в целях повышения эффективности деятельности Предприятия;
- деятельность, связанная с сохранением государственной тайны;
- приобретение, хранение и использование служебного оружия и патронов к нему, в соответствии с требованиями установленными законодательством РФ в целях обеспечения авиационной безопасности;
- деятельность в области оказания услуг связи;
- заготовка, реализация и переработка лома цветных металлов;
- организация иностранного и отечественного туризма с использованием авиатранспорта, устройство и эксплуатация туристических объектов;
- заготовка, переработка и реализация местных лекарственных средств, пищевых продуктов (в том числе грибов, ягод, рыбы), пушнины.

Предприятие не вправе осуществлять виды деятельности, не предусмотренные Уставом.

2.3. Право Предприятия осуществлять деятельность, на которую в соответствии с законодательством Российской Федерации требуется специальное разрешение - лицензия, возникает у Предприятия с момента ее получения или в указанный в ней срок и прекращается по истечении срока ее действия, если иное не установлено федеральными законами, указами Президента Российской Федерации, постановлениями Правительства Российской Федерации.

3. Имущество Предприятия.

3.1. Имущество Предприятия находится в государственной собственности Красноярского края, принадлежит Предприятию на праве хозяйственного ведения, является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками Предприятия, и отражается на его самостоятельном балансе.

В состав имущества Предприятия не может включаться имущество иной формы собственности.

